

פרקטיקת פיתוח המפקדים במרכז הסייבר כמקרה בוחן

לאסטרטגיית פיתוח ושימור טלנטים בארגון

אורי סדן

רקע

"קבוצת פיתוח מפקדים" יצאה לדרך בתחילת שנת 2017 כמיזם פיתוח ושימור טלנטים באחד ממרכזי הסייבר ב-8200, וזאת על רקע פער משמעותי בשימור ראשי צוותים איכותיים במערכת לאורך זמן. שכבת ראשי הצוותים, הנה דרג דומיננטי ומשמעותי בארגון משום שמחזיק מחד במומחיות מקצועית ומאידך אמון על הפיקוד על החיילים באופן ישיר. הפער המתואר, בא לידי ביטוי בקושי ניכר לשכנע ראשי צוותים שסיימו תפקיד פיקודי ראשון לקחת על עצמם תפקיד פיקודי נוסף [אשר כרוך לרוב בהארכת שירות], ובפרט תפקידים בדרג הרמ"ד אשר נתפסו כפחות אטרקטיביים. בעת הקמת הפרויקט, התקיימו במקביל מספר תוכניות מצוינות, ביניהן תוכנית "מחוברים" – קבוצת המצוינות החיילית, תכנית א.ל.ה קבוצת מנהיגות נשית, "גמלא" מסלול עתודה פיקודית של חטיבת המחקר ועוד. בשונה מהתוכניות המתוארות, אשר מייצגות פרויקטים חייליים הפרויקט המתואר הנו פרויקט של מרכז בתוך יחידה 8200. יתר על כן, הפרויקט פונה לפלח מאוד מסוים – טלנטים בסייבר, ומציב שתי תכליות מרכזיות: בניית עתודה פיקודית ושימורם במערכת.

פרקטיקות של פיתוח טלנטים – רקע תיאורטי

תהליכי ניהול טלנטים הפכו בשנים האחרונות לתופעה נפוצה ונרחבת יחסית בארגונים במגזר הפרטי והציבורי כאחד. אסטרטגיה ארגונית לניהול טלנטים מכילה לרוב מספר שלבים בסיסיים הכוללים: גיבוש תפיסה ארגונית (התכלית לתהליך ניהול הטלנטים), מיפוי תפקידי ליבה, מיפוי הטלנטים וכו'. רכיב מרכזי בתהליך, נוגע לתהליכים והמנגנונים הארגוניים דרכם מפתח הארגון את הטלנטים שלו. במרבית המקרים מדובר על תהליכים אשר בחלקם ממומשים באופן קבוצתי, וחלקם באופן פרטני. במסגרת מחקר שנעשה באמ"ן (שפירא, סיטון ורובין, 2016) והתבסס על Benchmark של תהליכי פיתוח בחברות שונות במגזר הפרטי (ביניהן חברות הייטק ואחרות), נמצא כי מנגנוני הפיתוח המרכזיים במרבית החברות הינם:

• מנגנוני חניכה-

- Mentoring - ליווי של הטלנט על ידי מנהל ותיק המיעץ ומלווה אותו לאורך הדרך.
- Coaching - פגישות ייעוץ אישי להשגת יעדים מקצועיים/אישיים.
- Shadowing - צימוד בין מנהל מכהן לטלנט, לצורך חשיפה של הטלנט לתפקידי בכירים ולתהליכי קבה"ח בארגון.

- **שיח ניהול קריירה:** שיחות אישיות עם המנהל סביב שאיפות ו/או דילמות הנוגעות להתפתחות עתידית, ולמול אתגרים אישיים הקשורים למקורות עוצמה / תורפה בתפקוד הנוכחי.
- **תוכניות עתודה ניהולית (Succession Planning)** - תהליכי למידה קבוצתיים שמטרתם גיבוש תפיסה של המשתתפים על עצמם ותפקידם כמובילים בארגון, הכנתם לאתגרים עתידיים ותפקידים ניהוליים וחיבורם למציאות הארגונית והחיצונית.
- **פרויקטים אישיים** - מתן מימון, תמיכה וחניכה לטלנט בקידום יוזמות או רעיונות שלו בארגון. פרקטיקה זו משרתת מחד תכלית חניכיתית ופיתוחית, ומאידך, מאפשרת לטלנט לקדם את רעיונותיו בתוך הארגון במקום לצאת איתם החוצה (סטארט-אפ).

הרציונל בבסיס הפרויקט

הרציונל המרכזי שעמד בבסיס הפרויקט היה לייצר לחניכים "חבילת שירות משודרגת", המאזנת את משוואת כדאיות השירות למול החוץ, וממקסמת על היתרונות היחסיים המשמעותיים של הארגון. הנחת העבודה שעמדה בבסיס הרציונל המתואר, היתה שבכדי לשכנע את הר"צים הטובים ביותר להמשיך בשירות³⁶ (חרף הצעות עבודה מאוד אטרקטיביות בחוץ) ולקחת על עצמם תפקיד פיקודי נוסף, יש לייצר אפקט משמעותי שיהיה בבחינת "Game Changer".

טרם היציאה לפרויקט, אחת השאלות המרכזיות אליה נדרשנו היתה: **מה עשוי לשכנע ר"צ מצטיין להישאר בארגון ולקחת על עצמו תפקיד [לכל הפחות] פיקודי נוסף?** מרכיבי התשובה לשאלה זו, היוו מאוחר יותר את "אבני הבסיס" של הפרויקט.

- **מסלול שירות אטרקטיבי** - תפקידי ליבה, "חבילת שירות" מתגמלת והוגנת, חוויה של התפתחות אישית ומקצועית.
- **כתובת [בכירה] מכוונית ומלווה** – גורם מרכזי בכיר [אחד] המחזיק את התהליך באופן מתמשך לאורך זמן.
- **חווית מצוינות ותחושת משמעות מהעשייה** - חוויה אישית של השתייכות לקבוצת מצוינות מובחרת, ותחושה של משמעות וחיבור לעשייה גדולה וחשובה [מבחינת מורכבות האתגר, התרומה לביטחון המדינה וכו'].

המטרה המוצהרת של הפרויקט הייתה **לפתח את שכבת ראשי הצוותים המובילה** במרכז. לצדה, מטרה מרכזית אם כי לא מוצהרת הייתה **להגדיל משמעותיות את כמות ראשי הצוותים החזקים שנשארים במרכז**. באמצעות השגת שתי המטרות הנ"ל ביקש הארגון

³⁶ לשם המחשה, בעת היציאה לפרויקט עמד שיעור הר"צים (מקבוצת האיכות המתוארת) שבחרו להאריך את שירות על כ- 20% בממוצע.

לבנות את עתודה הפיקוד בדרג הרמ"ד, ולאישה על ידי קבוצת אנשים אשר זוכה להערכה רבה בארגון.

המטרות והרציונל המתואר היוו את התשתית על בסיסה נבנה הפרויקט אשר כלל 3 מאמצים מרכזיים:

1. פיתוח אישי-

א. **תוכנית חניכה אישית** – הצבת יעדים על בסיס תחקור מונחה על ידי סגל הפרויקט וליווי עיתי לאורך כל התהליך.

ב. **מנטורינג** – חניכה על ידי מפקדים נבחרים מכל הארגון, על בסיס התאמה אישית בין החניך-החונך ויעדי החניכה.

ג. **התנסות בפרויקטים אישיים** – לקיחת אחריות אישית לקידום סוגיות מרכזיות, תוך חניכה וליווי של סגל הפרויקט [ביחידים או בקבוצה].

2. מסלול תפקידים אטרקטיבי-

א. **תפירת חליפה [מסלול] המותאמת אישית לפרט** – בניית מסלול תפקידים המותאם אישית לשאיפותיו, צרכיו ומאפייני התפקוד של הפרט [כולל במקרים מסוימים מעבר עיתי לתפקיד מקצועי או יציאה ללימודים מיוחדים ושירות בחלקיות משרה].

ב. **תפקידי ליבה** – איוש תפקידי ליבה פיקודיים בארגון בדרג הר"צ או הרמ"ד.

ג. **מסלול קידום מהיר לתפקידי רמ"ד** – אופציה לקידום מהיר לתפקיד רמ"ד כתלות בבשלות וברמת תפקוד גבוהה.

3. הכשרה והעשרה

א. **חשיפה לתהליכים מרכזיים במרחב וחיבור להקשר הארגוני** – חיבור לתהליכים מרכזיים המתחוללים במרחב (תהליך אסטרטגי יחידתי, הקמת תחומי עיסוק חדשים), ולהקשר החברתי-ערכי בחברה הישראלית [דרך ביקורים/סיורים/הרצאות העשרה ושיח עוקב על הנושא].

ב. **סדנאות להקניית מיומנויות פיקוד מתקדמות** – הקניית מיומנויות מתקדמות הנדרשות לשם העצמת ההשפעה בארגון [הובלת שינוי, אחריות ומעורבות וכיו"ב].

מעבר למאמצים המתוארים, עמדו לנגד עינינו מספר **עקרונות מנחים כלליים**: נגישות וקשר ישיר ואישי [של סגל הפרויקט] לחניך, קשב מפמ"ר וניהול עיתי על ידי פורום מפקדים הבכיר של המרכז.

עקרונות לבחירת החניכים

הקריטריונים הראשוניים אשר על פיהם הוצעו המועמדים לתוכנית היו: **ראשי צוותים מצטיינים** (מקצועית ופיקודית), המהווים **פוטנציאל עתידי מובהק לתפקידי רמ"ד** במרכז. בעלי **נכונות להאריך את שירותם**³⁷ הצבאי. המחשבה הראשונית, הייתה לאפשר את כניסתם גם של אנשי מקצוע בעלי תרומה ייחודית, אשר אינם מועמדים לאיש תפקידי פיקוד, אך לבסוף הוחלט למקד את הקבוצה לאנשים בעלי פוטנציאל פיקודי.

מעבר לדיון הפרסונלי, אשר הנו מורכב מטבעו בארגון עתיר במועמדים מצוינים, ליוו את הדיון הנוגע להרכב הקבוצה מספר דילמות עקרוניות:

- **היקף הקבוצה**: בניית קבוצה עילית של הטובים ביותר ("הדובדבן שבקצפת", 10% משכבת הר"צים = 10~ אנשים) על מנת להעצים את האפקט החניכתי וכחלק ממיתוג הקבוצה כקבוצת מצוינות, או לחילופין קבוצה רחבה יותר (30% משכבת הר"צים – 30~ איש) וזאת מתוך כוונה להרחיב את ההשפעה ולהימנע מבחירה "בלתי אפשרית" בין מצטיינים לטובים מאוד, לה נלווים מחירים ארגוניים לא פשוטים³⁸. **לבסוף הוחלט על הקמת קבוצה מצומצמת בעיקר מתוך שיקול הנוגע ליחס ואיכות תהליכי החניכה (מנטורינג).**

- **ייצוג שווה לכל חלקי הארגון**: האם קבוצת הטלנטים אמורה לייצג את כלל חלקי הארגון, או שמה מדובר באנשים הטובים/מתאימים ביותר [ע"פ הקריטריונים שנקבעו], ללא קשר לשיוכם הארגוני? מחד, לאופציה "הייצוגית" יתרון בהיבט ההוגנות הנתפסת, ומאידך זו עשויה לייצר מצב בו אנשים מצוינים לא נכנסים לקבוצה (בעוד אחרים, פחות טובים מהם, נכנסים) רק בגלל ששייכים "לתחום הלא נכון" [כלומר לתחום "עתיר טלנטים"]. **לאחר לבטים, הוחלט ללכת על האופציה הייצוגית, כלומר הקבוצה תכלול נציגים מכל התחומים במרכז, אך מפתח החלוקה לא יהיה שוויוני.** החלטה זו התקבלה תוך הבנה כי לא יהיה נכון להתפשר ולהכניס לקבוצה אנשים שאינם עונים על הקריטריונים הגבוהים אשר תוארו להלן.

מעבר לדילמות הנוגעות להרכב הקבוצה, בשלב ההקמה צפו מספר דילמות עקרוניות נוספות:

- **האם לפרסם באופן פומבי את הרכב החניכים בפרויקט?** דילמה מוכרת ושכיחה מאוד בספרות שעוסקת בניהול טלנטים. מרבית הארגונים נמנעים מלפרסם באופן יזום

³⁷ כלומר אנשים אשר לא פסלו את האופציה להאריך את שירותם מעבר להתחייבות הראשונית, גם אם ציינו כי הסיכויים לכך אינם גבוהים. חשוב לציין כי ביציאה לדרך נכללו מספר אנשים אשר סיכויי השימור המקדמיים שלהם היו נמוכים, ובכל זאת הוחלט לשלבם בפרויקט מתוך ניסיון "להטות את הכף".

³⁸ המחיר הארגוני המרכזי אשר עמד לנגד עיני הארגון, נגע לפגיעה אפשרית בסיכויי השימור של ראשי צוותים מצוינים אשר הארגון צריך וחפץ בעיקרם. מעבר לכך, היה חשש כי הבחירה בקבוצה מצומצמת תעורר שיח על מעמדות בארגון וכיו"ב.

ופורמאלי את הרכב הקבוצה, וזאת בעיקר מתוך חשש מתגובת האנשים שאינם נכללים בה [פגיעה במורל, הגברת הסיכוי לעזיבה וכו']. דילמה זו הועצמה בפרויקט המתואר, שכן היה ברור כי חלקו יכלול סדנאות / מפגשים קבוצתיים, אשר עתידים במוקדם או במאוחר לצאת אל האור. חשוב לומר כי מן הצד השני, עמדה ההבנה כי "האפקט הרצוי" למול החניכים מבוסס על הגאווה הכרוכה בהשתייכות לקבוצה המובחרת. לאחר לבטים רבים, הוחלט על **מדיניות שמנסה "ללכת בין הטיפות"** ולפיה יהיה לפרויקט מרכיב קבוצתי (מפגשים קבוצתיים, סדנאות וכו'), אך קיום הקבוצה והרכב המשתתפים בה לא יפורסם באופן יזום ע"י הארגון.

- **על מי מוטלת האחריות על תכנון מסלול ההתפתחות של הפרט? לאור הכוונה לייצר בעבור הפרט מסלול תפקידים מותאם אישית וארוך טווח ומאידך לייצר ניהול והסתכלות מרכזית על מסלולי הפיתוח של אנשי הקבוצה, צפה הדילמה על מי מוטלת האחריות לבנות את המסלול ולנהל את השיח עם הפרט. מחד, היה רצון ממשי שלא לשבור את הציר הפיקודי המסורתי, במסגרתו מפקדו הישיר של החניך מנהל עמו שיח על עתידו. מאידך, הייתה שאיפה לייצר הסתכלות וניהול מרכזי, בעיקר על מנת להעצים אלמנטים כגון מעבריות, הגיונות של פיתוח אישי וניהול קריירה, אשר לעיתים עומדים בסתירה לצרכים השוטפים המעורבים בשיקולי המפקדים בשגרה. בשונה מהדילמות האחרות, הרי שכאן נדמה שהייתה תמימות דעים יחסית סביב הרצון לשמור על אחדות הפיקוד, ולפיכך הוחלט כי בקדמת השיח יעמוד הרת"ח (מפקדו של החניך) ואילו סגל הפרויקט יפעל מאחורי הקלעים תוך שאיפה לתיאום וסנכרון מלא עם הרת"ח.**

תיאור עיקרי העשייה במהלך הפרויקט

הפרויקט בכללותו היה מסגרת עיתית לליווי, פיתוח ושימור הפרט, וכלל לרוב מפגש קבוצתי אחת לחודש בנוסף לליווי רציף של סגל הפרויקט ומפגשי חניכה חודשיים. בחלק זה ארחיב על המאמצים השונים אשר נכללו בשנתו הראשונה של הפרויקט:

קשר אישי וליווי שוטף - סגל הפרויקט (רת"ח, רמ"ד ויועץ ארגוני) קיים פגישות אישיות עיתיות עם החניכים. הפגישות עסקו באבחון אישי והצבת יעדי חניכה, דילמות ולבטים לגבי תפקידים ומסלול הקריירה, כמו גם ליווי וחניכה בהקשר לפרויקט ולמשימות הקבוצה עצמה.

- **קשב מפמ"ר והצגת סטטוס עיתי על שולחן הפורום הבכיר** - מפקד המרכז ניהל פגישות עיתיות עם החניכים (ע"פ דרישה / הכוונה של הסגל). בפגישות נידנו נושאים הקשורים להתפתחותם האישית ונושאים שונים המעסיקים אותם בשגרה. מעבר לכך, התנהל דיון סטטוס עיתי על שולחנו של הפורום הבכיר של המרכז. בדיון הוצג סטטוס עדכני הנוגע לפעילות הקבוצה, מעורבות החניכים וכיוונים אפשריים הנוגעים למסלולי התפקידים שלהם בעתיד.

- **מסלולי תפקידים** - כאמור, סגל הפרויקט היה מושקע בצורה משמעותית בשיחות "מאחורי הקלעים" עם החניכים, כאשר את השיח הפורמאלי ניהל המפקד [הרת"ח]. שיטה זו טומנת בחובה מורכבויות לא מבוטלות, אך מייצגת פשרה אליה הגיע הארגון, אשר אפשרה מחד שמירה על עקרון אחדות הפיקוד, ומנגד הותירה מקום לפונקציה ארגונית שמסתכלת באופן רוחבי ושמה לנגד עיניה את התפתחות הפרט. סגל הפרויקט הרגיש כי המשאבים הרבים שהושקעו בהיבט זה היו אפקטיביים, בכך שאפשרו "סגירת קצוות", הכנסת הגיונות נוספים למערכת השיקולים וכיו"ב. מאידך, הממשק של הפרויקט עם מנגנוני כ"א שגורתיים בארגון (דיוני איוש, תמרוץ, מצטיינים וכיו"ב) סבל לעיתים מחוסר סנכרון³⁹ ו"חבלי לידה".
- **סדנאות וסיוורים** - התקיימו ארבע סדנאות וסיוורים שונים לאורך השנה, כאשר המטרה המרכזית הייתה לחשוף את החניכים לנושאים ותהליכים שהנם בעלי ערך בבניית החניך כמפקד מעורב ומשפיע בסביבתו. במסגרת זו נחשפו החניכים לתהליכים אסטרטגיים משמעותיים במרחב היחידתי וקהילייתי, ביקרו במיזמים חברתיים שחשפו אותם לרבדים שונים של תהליכים בחברה הישראלית ולאחריותם כאזרחים במדינה. לתחושתנו, מאמצים אלו היו בעלי ערך משמעותי, בעיקר לתכלית של העשרה אישית ופיקודית, גם אם לא תמיד בעלי תרומה מידית ופרקטית.
- **פיתוח אישי וחניכה** - המאמץ המרכזי שנועד לקדם תהליכי התפתחות אישית בקרב החניכים היה מאמץ החניכה. תהליך החניכה תוכנן על בסיס רעיון ה"מנטורינג", כלומר חונך (לרוב מפקד) ותיק ומוערך המלווה באופן עיתי את החניך לאורך הדרך. הרציונל שעמד לנגד עינינו היה של התאמה בין מאפייני החניך ויעדי החניכה שהציב, לבין מאפייני החונך ומה שיש לו להציע. בפועל, חלק מתהליכי החניכה התקיימו בצורה סדירה ועל פי יעדי החניכה אשר הוגדרו בתחילת הדרך, ואחרים "נתקעו" והתקשו לעלות על מסלול של תהליך חניכתי יציב ומפגשים סדירים. בדיעבד, נראה כי הושקעו מאמצים רבים מדי במציאת החונך המתאים, באופן אשר עיכב את חלק מתהליכי החניכה ולא אפשר להם להבשיל. מעבר לכך, הנחנו כי בשל העובדה כי בחרנו במפקדים מנוסים כחונכים, ניתן יהיה לוותר על תהליכי הכשרה ובקרה, מה שבדיעבד התברר כנקודת תורפה שיצרה פער בניהול התהליך. חרף הדברים, נראה כי לפחות חלק מהחניכים הפיקו ערך משמעותי מתהליכי החניכה, והסתייעו בהם בכדי לברר שאלות שהעסיקו אותם, לעבוד על נקודות תורפה ולהעצים נקודות עוצמה בהתנהלותם. זאת ועוד, ליווי סגל הפרויקט לצד חוויות והתנסויות שונות אליהם נחשפו לאורך הפרויקט, הניעו תהליכי התפתחות אישית בקרב מרבית החניכים.

³⁹ הממשק מכון לאופן בו בא לידי ביטוי שיוכם של האנשים לקבוצת מצוינות בדיוני כ"א (דיוני שיבוץ, תמרוץ וכיו"ב). לדוגמא: אם ישנה הנחה כי חברי הקבוצה צריכים לקבל קדימות בהתמודדות על תפקיד ליבה בארגון, או לחילופין בקבלת אות הצטיינות, אזי המנגנון שאמור היה לאפשר את זה טרם קיים כיום או שאינו עובד בצורה חלקה.

▪ **קידום יזמויות ומעורבות בארגון** – נדבך זה הוגדר מלכתחילה כרכיב רצוי ונשאף, ומאידך ככזה שהסיכוי להתממשותו איננו ודאי. הסיורים / סדנאות אשר תוארו להלן, היוו קרקע פורייה להנבטת רעיונות. מעבר לכך, החל מתחילת הפרויקט ועד סופו, הועבר לחניכים מסר עקבי בדבר הציפייה למעורבות לצד רוח גבית וגיבוי מפקדי המרכז לקידום יוזמות שיעלו. זאת ועוד, במספר הזדמנויות הציע סגל הפרויקט לחניכים לחבור לפלטפורמות יזמות של היחידה [כדוגמת: SOOT או האקאטון] לטובת קידום רעיונותיהם, אך במרבית המקרים ניסיונות אלו לא צלחו. בדיעבד, ניתן להציע מספר סיבות אפשריות לחוסר ההצלחה בהיבט זה, ביניהן: העדר תיאום ציפיות ברור לגבי נדבך זה, העדר מסגרת תומכת (גידור זמן ייעודי לטובת קידום פרויקטי חדשנות, העדר מיקוד בפרויקט ספציפי על ידי סגל הפרויקט ועוד). הסבר אפשרי נוסף הוא כי רוח הפרויקט, אשר ביקשה "להרעף" על החניכים תכנים, סיורים, חניכה וכו', לא הותירה לחניכים את "מרחב הצמיחה האוטונומי" הנדרש לשם לקיחת האחריות, הנעת גישה פראקטיבית והנעת יזמות.

מדדים להצלחה

במועד יציאתו של הפרויקט לדרך בתחילת 2017, הציב המפמ"ר והפורום הבכיר של המרכז מספר יעדים לפרויקט.

- הצלחה בשימור מרבית חניכי הפרויקט (יעד של 70%) לשירות נוסף במרכז.
- איוש מרבית חניכי הפרויקט בתפקידי רמ"ד מרכזיים במרכז תוך 1-2 שנים.

ראוי לציין כי בעת היציאה לפרויקט, נתפס היעד האמור **כיעד שאפתני ביותר**, שכן מדובר באוכלוסייה המהווה "אגוז קשה לפיצוח"⁴⁰ ובפרט מכילה מספר חניכים אשר מלכתחילה נכנסו לקבוצה עם מוטיבציה בינונית-נמוכה להמשך שירות במרכז.

סיכום והפקת לקחים

הפרויקט המתואר היווה רכיב מרכזי באסטרטגיית שימור הטלנטים של המרכז. במרכז הפרויקט הוצבה מטרה של שימור אוכלוסיית ליבה חזקה מאוד, אשר בראייה היסטורית עזבה ברובה את הארגון עם תום ההתחייבות הראשונית. בראייה כוללת המתבססת בעיקרה על "מבחן התוצאה" ניתן להעיד כי הפרויקט עמד ברוב הציפיות שהוצבו לו. בשנים הקרובות יאויש דרג הרמ"ד במרכז ע"י קבוצת מפקדים חזקה ומוערכת, אשר בחרה להישאר בארגון, בין היתר, בשל הפרויקט.

בהתייחס לסוגיית השימור, ניתן לומר במבט לאחור כי הפרויקט לא הצליח במרבית המקרים "להטות את הכף" בקרב אנשים אשר מראש סיכויי הישארותם היו נמוכים.

⁴⁰ לשם המחשה, בשנים שקדמו להקמת הפרויקט, שיעור ראשי הצוותים המובילים שבחרו להישאר עמד על כ- 20-30%. יתר על כן, השאיפה להביא אותם להישאר לתפקיד פיקודי שסבל ממוניטין שלילי בשנים האחרונות מעצים את האתגר.

הסיבה במרבית המקרים, נוגעת לשאיפה לחוות חוויה יזמית בצורה רחבה (הקמת סטארט-אפ), כזו אשר הארגון אינו יכול להציע לפי שעה, כמו גם חוויה של מיצוי ושחיקה מהעשייה במערכת הצבאית. אך אלה כאמור, היו מיעוט. בעבור מרבית האנשים, ביניהם אנשים שנכנסו לפרויקט עם לבטים כנים לגבי ההמשך וכאלה אשר היו מראש עם גישה חיובית, הצליח הפרויקט להבטיח את הישארותם במערכת.

כחלק מההתייחסות לפרויקט בשנתו הראשונה גם כפיילוט, ניתן לומר כי אנו יוצאים עם מספר תובנות אשר יעזרו לנו לבצע את השינויים וההתאמות הנדרשות, ולקבל החלטות מושכלות יותר בהתייחס לסוגיות שבמחלקות אשר צוינו לעיל.

במבט לאחור, נדמה כי ההחלטה לשמר את הציר הפיקודי כציר הארגוני המרכזי בו מתנהל השיח הפורמאלי אל מול הטלנט הייתה נכונה והוכיחה את עצמה. במסגרת חלוקת אחריות זו, אחראי סגל הפרויקט לאתגר את הגיונות החשיבה הקיימים לגבי פיתוח הטלנט (מתי נכון להוציא לחל"ת על מנת לתת לו להגשים חלום ילדות? מתי נכון להתעקש על מעבריות כדי לייצר גיוון במסלול, מתי נכון לצאת לתפקיד מקצועי על מנת לחזק שריר מקצועי, וכו'), ולייצר את החיבורים למנגנוני כ"א הקיימים בארגון [בפרט דש"ב רמ"דים]. חלוקה זו מייצרת מסר ברור לפרט ומחדדת את אחריות המפקדים על אנשיהם. בהקשר לסוגיית הפיתוח האיש, הבנו כי על הפרויקט להיות ממוקד בתהליך החניכה כמאמץ מרכזי. על מנת להצליח יותר בתהליך החניכה, יש למסד את התהליך, לחדד את יעדי החניכה ולייצר הכוונה ובקרה הדוקה יותר על התהליך והחונכים. מאידך, יש לשאוף להתאמה מקסימלית בין חניך וחונך, אך יש לוודא כי דבר זה אינו מעכב ותוקע את התהליך. מאמץ נוסף אשר נכלל תחת תהליכי ההתפתחות האישית בפרויקט, נוגע לסוגיית היזמות. כאן למדנו כי המסר צריך להיות ברור מרגע הכניסה לפרויקט ובמהלכו. יתר על כן, נדמה כי חשוב שאספקט זה יהווה קריטריון נוסף בבחירת החניכים בעתיד. על סגל הפרויקט לשאוף לייצר סביבה תומכת ומאפשרת יוזמה ויזמות, אך המסר כי האחריות עודנה מוטלת על החניכים, צריך להיות חד וברור. לסיכום, למדנו כי קבוצת איכות זו מורכבת מאנשים מוכשרים וסקרנים, אשר הפגינו פתיחות ומוטיבציה גבוהה ללמידה שהתרחשה במסגרת הפרויקט (למידה אישית, חיבור להקשר וכו').

בהתבוננות לאחור על דילמות אשר ליוו את הפרויקט עם יציאתו לדרך, אנו מבינים היום כי אסטרטגיית "ההליכה בין הטיפות" הנוגעת לשאלת חשיפת הקבוצה, מהווה פשרה נכונה המאפשרת מחד לממש ממד של פיתוח אישי בקבוצה, ומאידך אינה "תוקעת אצבע" בעיניהם של אנשים מצוינים שלא נכללו בפרויקט. בהתייחס לסוגיית בחירת החניכים לקבוצה, התחזקה אצלנו הסברה כי נכון יותר לכלול חניכים בעלי מוטיבציה עקרונית להמשך שירות, או כאלה הנמצאים "בצומת דרכים", אך פחות אפקטיבי לשלב חניכים המצהירים מראש כי סיכויי השימור שלהם נמוכים. נדמה כי הפרויקט, תחת ההגיונות הקיימים כיום, איננו אפקטיבי במרבית המקרים לאנשים אלה, ועל הארגון לחשוב על דרכים אלטרנטיביות "לשנות את המשוואה" למולם.

לסיום נציין כי הפרויקט האמור מהווה רכיב מרכזי אך לא בלעדי באסטרטגיית ניהול הטלנטים של הארגון. ככזה הוא נדרש להוות רכיב משלים לתהליכים ארגוניים (משא"ניים, תרבותיים וכיו"ב) ופיקודיים משמעותיים, אך אינו יכול להחליף או לפצות בהיעדרם.

ביבליוגרפיה

שפירא, שרית, סיטון-סגל, חני, רובין, רוני. (2016). Talent **ים באמ"ן מצוינות בניהול מצוינים**. ענף מד"ה אמ"ן.